

サービス製品の価格設定について

高橋 秀雄

I はじめに

ここでは、サービス製品の価格設定について取り上げる。サービス製品は一般的に無形のものであり、分かりにくいものであるが、そうだからといってサービス製品の価格設定は何らの根拠もなくなされているわけではない。どのような種類のサービス製品でも、それを生み出すためには何らかの費用がかかる。例えば、材料費、人件費、賃料、金利負担等のような費用はかかるのであり、サービス製品の価格設定のさいに、少なくとも費用のカバーをすることが必要なので、サービス製品を生み出すためにかかる費用の把握は必要である。それゆえ、サービス製品の場合であったとしても、費用に基づく価格設定を行うことが必要である。

ただし、費用に基づく価格設定だけでは、収益の最大化を図ることができず、競争条件の変化に対応することができず、サービス製品の価格設定を十分に行うことはできないので、価値に基づく価格設定や競争に基づく価格設定といった方法をも用いることが必要になってくるのである。

サービス製品の価格の設定は、何らかの基準に基づいてなされるのであり、その価格設定には様々な方法が用いられている。ここでは、そうしたサービス製品の価格設定方法について検討していくことにする。サービス製品の価格設定は、合理的な基準や合理的な価格設定方法に基づいてなされるのである。もしそうでなければ、サービス企業が、合理的な経営政策やマーケティング政策を展開できるわけがないのである。どんぶり勘定のなやり方でサービス企業の経営政策やマーケティング政策が展開できるわけではないからである。以下では、このような問題意識から、サービス企業がどのようにしてそのサービス製品の価格を設定すべきなのかということを検討していくことにする。

Ⅱ サービス製品の価格設定のさいの目標

サービス企業が、そのサービス製品の価格を設定するさいの目標にはどのようなものがあるのでしょうか。

この点についてD.L. Kurtz and K.E. Clow（1998）は、価格設定の目標として、①利潤の最大化、②売上高の最大化、③マーケットシェアの最大化、④競争的な均衡を挙げている⁽¹⁾。

A. Palmer（1994）は、①利潤の最大化、②マーケットシェアの最大化、③存続、④社会的な考慮を挙げている⁽²⁾。

C.H. Lovelock and J. Wirtz（2011）は、価格を確定するさいの目標として、収入と利潤目標のカテゴリーに分類される①利潤追求、②費用のカバーと、愛顧やユーザー基盤に関連した目標のカテゴリーに分類される③需要の形成、④ユーザー基盤の形成を挙げている⁽³⁾。

以上のように、Kurtz and Clow（1998）、Palmer（1994）とLovelock and Wirtz（2011）は様々なサービス製品の価格設定目標を挙げているが、それらについて検討することにする。

Kurtz and Clow（1998）、Palmer（1994）とLovelock and Wirtz（2011）が挙げている価格設定の目標を整理すると次のようになる。

まず、存続と費用のカバーという価格設定の目標においては、それぞれ基本的に同様の価格設定方法を用いるので、併せて取り扱ってよいと思われる。社会的な考慮については、非営利組織における価格設定の目標なので、営利を目的とするサービス企業には基本的に関係のないことである。需要の形成は、結局のところ、利潤の最大化のための需要の最大化やサービス製品の供給能力の最大限の活用ということなので、利潤の最大化と同じである。Lovelock and Wirtz（2011）が挙げているユーザー基盤の形成についてみると、マーケットシェアや大きなユーザー基盤の形成と、ユーザーによる新サービス製品の採用や試用を促すことがその内容として説明されている⁽⁴⁾。前者のマーケットシェアや大きなユーザー基盤の形成はマーケットシェアの最大化と基本的に同じなので、ここでは後者の新サービス製品の採用や試用を促すことのみをユーザー基盤の形成に関して取り上げることにする。競争的な均衡というのは、単に競合企業との価格競争回避などのために競合企業が設定している価格に合わせるということなので、それは価格設定方法の1つということになるので価格設定目標ではないのである。自社の売上高の最大化に関しては価格設定目標に含めてよいと思われる。

以上のことから、サービス企業の価格設定の目標について、それを①利潤の最大化（利潤の追求）、②売上高の最大化、③マーケットシェアの最大化、④費用のカバーと存続、⑤ユーザー基盤の形成の5つに区分したうえで検討することにする。

第1に、利潤の最大化（利潤の追求）である。サービス企業は利潤を追求するとともに、その最大化を図ることが究極の目標なので、これを価格設定のさいの目標として掲げることは妥当である。例えば、ホテル会社の中にはダイナミックプライシングを導入しているところがあるが、その導入により利潤の最大化を図っているのである⁽⁵⁾。

第2に、売上高の最大化であるが、サービス企業は、必ずしも利潤の最大化やマーケットシェアの最大化につながらないとしても、単純に売上高の最大化を図ることは価格設定目標になり得る。特に、サービス企業が特定の地域において限られたサービス製品の供給能力に依存して業務を行っている場合にはマーケットシェアの最大化などというものは問題にはならないのである。また、売上高の最大化に伴い多くの費用がかかる場合には、それは利潤の最大化はつながらないのである。例えば、売上高の最大化を図るためにサービス製品の値下げや販売促進費の増加をする場合には、費用の割合が高くなるので利潤の増加には必ずしもつながらないのである。以上のことから、単純に売上高の最大化を図るという価格設定目標は存在するのである。

第3に、マーケットシェアの最大化であるが、これについては特定のサービス企業のみが設定可能な価格設定の目標である。Palmer (1994) は、この価格設定の目標が何らの条件も無しに設定できるかのように論じているが、実際にはいくつかの条件が成立していないと設定できないのである。その条件とは、①当該サービス企業が属するサービス業種が提供しているサービス製品の内容が比較的標準化されていること、②各社のサービス製品間に代替性があること、③店舗数が多い、サービス提供能力が大きいといった点で企業規模が大きいことである。このような条件が成立していないサービス企業では、マーケットシェアの増加という価格設定の目標を掲げていてもあまり意味がないのである。例えば、このような価格設定の目標を掲げることができるのは、例えば、大手航空会社、大手旅行会社、大手ファストフードチェーン等である。特定の地域に根ざし、独自のサービス製品の提供をこぢんまりと行っているサービス企業にとっては、マーケットシェアの最大化という価格設定の目標を掲げる必要はないのである。付け加えておくと、サービス製品の供給能力が限られており、工場で製品を大量生産するといったことできないのが一般的であるサービス企業では、マーケットシェアの最大化という価格設定の目標はあまり重要なものであるとはみられない。

第4に、費用のカバーと存続であるが、それは、特に、サービス製品に対する需要に季節的な変動のあるサービス企業で問題になってくる。例えば、需要の閑散期に利潤は出なくても、サービス製品の提供に関わる費用だけでもカバーできるような価格設定をすることである。このような場合には、割安な価格設定をすることにより、閑散期における需要を促進することになる。また、需要の縮小という問題に直面しているサービス企業においては、割安な価格設定

をすることにより、需要の促進に努めサービス企業の存続を図っていくことになる。

第5に、ユーザー基盤の形成である。これについては上述のように、特に、ユーザーによる新サービス製品の採用や試用を促すことが問題にされているが、例えば、そのために割引価格を設定することになる。Palmer (1994) は、新サービス製品の導入時に、新市場に参入するために価格設定が用いられるとし、具体的に低料金設定による市場参入を挙げている⁽⁶⁾。こうした価格設定手法については、高橋秀雄 (1994) において、新サービス製品の低価格設定による需要増加に対応する十分なサービス提供能力がないと、きちんとしたサービス製品の提供を受けられないユーザー（顧客）からの不満が生ずる可能性があるだけでなく、マーケットシェアも得られないことを指摘しておいた⁽⁷⁾。それだけでなく、次のような問題もあることを指摘しておきたい。つまり、低価格設定戦略が成功し、新サービス製品に対する市場での認知度が上がるとともに需要がある程度増加した後、サービス製品の価格を本来設定すべき高めの価格にしようとしても、必ずしもうまくいくとは限らないということである。サービス製品に対する品質改善等がなければ、サービス製品の値上げは市場に受け入れられないであろう。

以上のことから、問題なくサービス企業の価格設定目標といえるのは、①利潤の最大化（利潤の追求）、②売上高の最大化、③費用のカバーと存続の3つであるといえる。

Ⅲ サービス製品の価格設定方法

ここでは、サービス製品の価格設定方法にはどのようなものがあるのかについて検討する。

Cowell (1984) は、サービス製品の価格設定方法として、①費用をベースとした価格設定、②市場志向の価格設定を挙げている。そして、費用をベースとした価格設定に関連する事項として利潤志向と政府により統制された価格の2つを挙げている。次に、市場志向の価格設定に関連する事項として競争的、顧客志向の2つを挙げている⁽⁸⁾。こうしたところから、Cowell (1984) が挙げている市場志向の価格設定は、以下にみる Lovelock and Wirtz (2011) と Palmer (1994) が挙げている価値に基づく価格設定と競争に基づく価格設定に区分されるとみてよい。

Lovelock and Wirtz (2011) は、サービス製品の価格設定方法として、①費用に基づく価格設定、②価値に基づく価格設定、③競争に基づく価格設定を挙げている⁽⁹⁾。

Palmer (1994) は、サービス製品の価格設定方法として、①費用に基づく価格設定、②需要に基づく価格設定、③競争に基づく価格設定を挙げている⁽¹⁰⁾。Palmer (1994) が挙げている需要に基づく価格設定は、Lovelock and Wirtz (2011) が挙げている価値に基づく価格設定と基本的に同様のものである。

以上まとめると、サービス製品の価格設定方法には、①費用に基づく価格設定、②価値に基づく価格設定、③競争に基づく価格設定があると捉えられていることが分かる。

以下では、これら3つの価格設定方法について検討することにする。

1 費用に基づく価格設定

費用に基づく価格設定について、特に外食企業のメニュー価格設定方法を取り上げることににより検討することにする。

J.E. Miller (1992) は、外食企業がそのメニュー価格を設定するさいに利用できる価格設定方法を7つ挙げているが、それらのうちの費用に基づくメニュー価格設定方法とみられるものを取り上げることにする⁽¹¹⁾。

① 価格設定因数（原価率の逆数）を用いる方法。これはよく外食企業で用いられているメニュー価格設定方法である。その算式は、Miller (1992) によれば次のようになる⁽¹²⁾。

食材費用×価格設定因数＝メニューの販売価格

② 主要費用を計算する方法。その算式は、Miller (1992) によれば次のようになる⁽¹³⁾。

食材費用の金額＋直接労務費の金額＝主要費用の総額

主要費用の総額×因数＝メニュー価格

③ 実際に掛かった費用による方法。その算式は、Miller (1992) によれば次のようになる⁽¹⁴⁾。

食材費＋労務費＋変動費用＋固定費用＋利潤＝メニュー価格

サービス企業のなかで、外食企業や航空会社等の原価計算をするさいのベースとなるものが存在するので、原価計算をすることが可能などころでは費用に基づく価格設定をすることができる。外食企業では、食材費、労務費、固定費用、変動費用等の原価計算をするさいのベースとなるものを確定しやすいし、航空会社では、燃油費、整備費、空港使用料、人件費、減価償却費等の原価計算をするさいのベースとなるものを確定しやすいのである。このようなサービス企業では、費用に基づく価格設定を行うことができるのである。

費用に基づく価格設定は、外食企業のメニュー価格設定にみられるように、様々な費用を積算することにより得られた原価に適正な利潤を加えることにより行うかあるいは、その原価に一定のマークアップ率（例えば、原価率の逆数等）を掛け合わせるにより行うかのいずれかにより行うことができる。

2 価値に基づく価格設定

まず、価値による価格設定とはどのようなことなのかということであるが、それは Lovelock and Wirtz (2011) と Palmer (1994) が述べていることをみると分かる。

Lovelock and Wirtz (2011) は、顧客がサービス製品に対して感じている価値以上の価格を

支払わないとしている⁽¹⁵⁾。

また、Palmer (1994) は、「サービス価格の上限は、顧客が支払おうとする金額により決定される」としている⁽¹⁶⁾。

Lovelock and Wirtz (2011) と Palmer (1994) が述べていることから分かるように、サービス製品の価格の水準は、顧客がそのサービス製品に対して感じている価値、言い換えればそのサービス製品に対して、これくらいであれば支払ってもよいと思っている金額に依存することになるのである。

Palmer (1994) は、需要に基づく価格設定（価値に基づく価格設定と同じとみてよい）は、同一のサービス製品に関して、異なった顧客セグメント別に異なった価格を課する価格差別を行うことにより首尾良くなされるものとしている。そして、Palmer (1994) は、この価格差別は3つの仕方によりなされるとしている⁽¹⁷⁾。それは、①異なった顧客グループ別の価格差別、②消費の地点別の価格差別、③生産時点別の価格差別である。顧客グループ別の価格差別というのは、例えば航空旅客輸送サービスであれば、商用客、観光レジャー客、訪問旅行者といった旅行目的別のグループ区分をしたうえで、それぞれのグループ別に異なった価格を設定するというものである。消費の地点別の価格差別というのは、サービス製品が生産されるとともに消費される地域別に異なった価格を設定するものがある。つまり、各地域の事情に応じて異なった価格を設定するのである。生産時点別の価格差別というのは、例えば需要のピーク時に高い価格設定をすることや需要のノンピーク時に割安な価格設定をするというものである。

近年、ホテル会社や航空会社のなかに、ダイナミックプライシングを導入するところが現れてきたが、このダイナミックプライシングは、顧客に販売するサービス製品の価格（料金）の上げ下げがインターネットの利用により迅速にできるようになったことにより実施されるようになっている。このダイナミックプライシングは、いうまでもなくサービス製品に対するそのときどきにおける需要の変化に対応するように、サービス製品の価格（料金）を随時変化させていくというものである。そうしたところからであろうが、Lovelock and Wirtz (2011) は、ダイナミックプライシングは価格差別の新しいバージョンであるとしている⁽¹⁸⁾。ホテルや航空会社は、その予約サイトに提示する料金水準を需要の変化に応じて上げ下げすることにより、得られる収益の最大化を図っている。つまり、需要が増加するピーク時には高価格（高料金）を設定することにより増収を図り、需要が減少するノンピーク時には低価格（低料金）を設定することにより需要の促進を図ることになるのである。ホテル会社や航空会社は、そのネット予約サイトの開設・利用により、このような価格調整を迅速かつ機動的に実施できるようになったのである。

いずれにせよ、顧客が所属する顧客グループの別により、顧客の居住する地域別により、

サービス製品が生産されて顧客に提供される時点の別により、顧客が同一のサービス製品に対して支払おうとする金額が異なるということはあるので、サービス企業はこれらの点を考慮に入れて価格設定を行うことにより収益の最大化を図ることになるのである。

ところで、価値に基づく価格設定は、以上のような価格差別によりなされるだけでなく、自社のサービス製品が顧客にどのような価値があるものと捉えられているのかということに基づいてもなされるのである。例えば、高級ホテルでは、サービス製品を生み出すために必要な費用だけでなく、顧客がそのホテルのサービス製品に対して抱いている価値に基づいて料金を設定することが合理的である。

3 競争に基づく価格設定

これは自社と競合するサービス企業が、自社のサービス製品と同種のサービス製品に対して設定している価格水準を目安にして価格を設定するというものである。サービス企業は、競争状況や自社の価格設定目標等を考慮して、他社よりも価格を高くするのか、低くするのか、あるいは同等水準にするのかを決定することになる。つまり、他社が同種のサービス製品の値下げをした場合に、対抗値下げをするのか、反応せずに現行の価格水準のままにするのか、といったことを決定する必要があるのである。場合によっては、価格競争に巻き込まれないように、サービス製品の品質を向上させるとともに、その価格を上げるという対応をとることも考えられる。競合企業の値下げに対抗するために、自社のサービス製品の値下げをするときに、それにより集客力が高まり売り上げが増加するといったことがみられないのであれば減収になってしまうことに注意する必要がある。サービス製品の価格を切り下げたとしても必ずしも需要の増加につながるわけではないのである。

ところで、この競争に基づく価格設定には、Palmer（1994）が挙げている現行レートによる価格設定、入札による価格設定もある⁽¹⁹⁾。現行レートによる価格設定というのは、Palmer（1994）が述べているように、差別化されておらず同質化しており価格弾力性の高いサービス製品の市場において、他の企業との価格競争を避けるために用いられるものである。具体的に言えば、市場での実勢価格に自社のサービス製品の価格を合わせるといったものである。

競争入札による価格設定というのは、より良い条件でサービス製品を調達しようとする企業が行う入札に参加するさいに、応札企業が行う価格設定のことである。

4 複数の価格設定方法を組み合わせて用いることによる価格設定

以上でみた①費用に基づく価格設定、②価値に基づく価格設定、③競争に基づく価格設定の3つの方法は、サービス製品の価格設定のさいに、それぞれ単独で用いることができる。ただし、多くの場合、①、②、③のなかのいずれか複数を組み合わせたかたちで用いられることになるものとみられる。例えば、航空会社は基本的には費用に基づく価格設定により料金水準を

決定することになるであろうが、それをベースとしつつ、需要の変化に応じた価格設定（ダイナミックプライシングによる）、つまり価値に基づく価格設定をも併せて行うことになる。

また、高級ホテルでは、費用に基づく価格設定方法により得られた料金水準を目安にするものの、その格式、グレードに応じた価格設定、つまり顧客がその高級ホテルに対して抱く価値に応じた価格設定をすることになるであろう。さらに、そのホテルが需要の変化に応じて、同一の宿泊サービス製品に対する料金の水準を変化させる場合には、別のかたちでの価値に基づく価格設定をも併せて行うことになる。

ファストフードチェーンでは、食材等の費用に基づく価格設定により基本的なメニュー価格設定をすることになる。このファストフードチェーンでは、場合によっては各地域ごとに相違する賃料、人件費や物価水準に応じて地域別価格制（価値に基づく価格設定の一種）を採用することがある。さらに、同種のメニューを取り扱っている他社がそのメニュー価格を値下げした場合には、対抗値下げをするかどうかの意思決定をすることに迫られることがある。つまり、競争志向の価格設定をする必要に迫られることがあるのである。

このように、サービス企業の価格設定は、単純なものではなく、複数の価格設定方法を組み合わせ用いることがあるのである。

Ⅳ 戦術的な価格設定

上述の費用に基づく価格設定、価値に基づく価格設定、競争に基づく価格設定というのは、サービス製品の基本的な価格を設定するさいに用いられるものである。サービス企業はこれらの価格設定方法の利用だけでは、十分な価格設定を行うことができない。つまり、3つの価格設定方法だけでは、例えば、顧客のサービス製品の利用形態に応じた価格設定、複数のサービス製品を組み合わせパッケージ化あるいはセット化して販売するさいの価格設定、販売促進のための価格設定等を行うことができないのである。それゆえ、基本的な価格設定方法を補うための戦術的な価格設定を行う必要がある。戦術的な価格設定には次のようなものがある。

① 端数価格。端数価格というのは、例えば20,000円というところを19,800円という端数の価格にすることにより、消費者にサービス製品に対する割安感をもってもらうためのものである。よく考えてみればさほど金額は変わらないのであるが、ほんの少し低めの価格設定にすることにより割安感を出そうとするのである。例えば、旅行業界では59,900円～といったツアーの価格表示をよく行っている。

② 割引価格。これは、サービス製品を繰り返し利用する顧客に対して適用されるものであ

る。例えば、カフェで取り扱っているコーヒーチケットという回数券による割引がこれに該当する。この回数券による割引は、顧客の継続的利用を促進する効果がある。

③ サブスクリプション。これは、定額制のサービスのことであるが、このサブスクリプションを導入しているカフェでは、顧客が例えば一ヶ月当たり3,000円、5,000円等の定額での金銭を支払えば、一日一杯のコーヒーを1ヶ月間飲める、といったサービスを提供している。サブスクリプションサービスは外食業界だけでなく、様々な業種の企業にも広がっており、自動車の定額利用サービス、衣料品の定額でのレンタルサービス等が実施されている。このサブスクリプションの実施により、顧客のサービス製品の継続的な利用が期待できる⁽²⁰⁾。

④ お試し価格。これはサービス製品がどのようなものなのか、その利用によりどのような便益や効用が得られるのかを消費者に理解してもらうために、お試しのサービス製品を低料金で提供するものである。例えば、エステ業界では、低料金でそのサービス製品を試してもらうといったことをしている。もし、消費者がそのサービス製品を気に入り、継続的な利用をしたいというのであれば通常料金により利用してもらうことになる。サービス製品は無形のものであり、どのようなものなのかが分かりにくいものなので、消費者が低料金でサービス製品を利用・体験できることには意味がある。

⑤ 保証価格。Cowell（1984）は、この保証価格は、「ある成果が保証されたときにだけ支払いがなされるところで発生する」としている⁽²¹⁾。サービス製品によっては、顧客が継続的なサービス提供を受けることにより得られると期待される成果がすぐには現れてこないことがあるし、場合によっては期待された成果があまり現れてこない可能性もある。このような事情があるサービス製品を取り扱っているサービス企業では、顧客に対して返金保証をすることがある。この返金保証は一種の保証価格である。保証価格は、サービス製品を購入し利用しようとする顧客の不安を払拭する役割をもつものといえる。

⑥ 相殺価格。これは、Cowell（1984）によれば、低い基本価格を設定するものの、追加的なサービスに対しては相対的に高価格を課すというものである⁽²²⁾。つまり、サービス企業は、最も基本的なサービス製品に対して低価格を設定することにより、顧客のサービス製品に対する購入や利用の促進を図ろうとするのである。ただし、顧客が追加的なサービス製品を購入する場合には高い金額を支払う必要がある。

⑦ バンドル価格。バンドル価格というのは、J.E.G. Bateson（1995）とH. Kasper, P. van Helsen and W. de Vries, jr（1999）によれば、複数のサービス製品を組み合わせることによりひとまとめにし、それを低価格あるいは特別価格で提供するというものである⁽²³⁾。例えば、旅行会社のパッケージツアーやファストフード店のセットメニューにバンドル価格が適用されている。このバンドル価格の採用により、サービス企業は顧客に対して割安な価格でのサー

ビス製品の販売ができる。というのは、単品ベースでの販売では利益が少ないので、その単品ごとに得られる利益を考える必要があるところから思い切った割引をすることが困難である。これに対して複数の品目の組み合わせによりセット化、パッケージ化されたサービス製品を販売する場合には、その販売から得られるトータルの利益が大きくなるので、ある程度の価格割引をしたとしても十分な利益を得ることが可能になるのである。それで、セット化、パッケージ化されたサービス製品の割引販売が可能になるのである。

⑧ 陽動価格。Cowell (1984) は、この陽動価格について、例えばレストランが、基本的な食事のメニューを魅力的な価格（低価格）で提供することにより顧客を引きつけ、他の高価格のメニューの購入をも促すという例を挙げて説明している⁽²⁴⁾。つまり、基本的なサービスを低価格にすることにより顧客を引きつけ、他の高価格のサービス製品の購入を促すための価格設定である。

⑨ 需要のノンピーク時の価格設定。これについて、E.M. Johnson, E.E. Sheuing and K.A. Gaida (1986) は、「サービス業に固有の戦略」であるとしている⁽²⁵⁾。サービス製品の供給能力が固定されていることが多いサービス業では、需要が減少するノンピークの時には、そのサービス製品の供給能力の多くが活用されないことになり、場合によっては固定費さえもカバーすることが困難になることが発生する。このような場合には、需要促進のために割安な価格を設定することにより、少なくとも固定費以上をカバーしようとすることがある。

サービス企業は、閑散期におけるサービス製品の販売促進、収益の最大化を図ること、顧客の設定された価格に対する心理的な反応への考慮等、といった様々な理由から戦術的な価格設定を用いるのである。

V 新サービス製品の価格設定

既存のサービス製品の改善・改良等による新サービス製品の場合には、既存のサービス製品に対して設定されている価格を参考にして、その価格を設定することができる。

特に問題になるのは既存の市場にはなかった全く新しく開発された革新的な新サービス製品の価格設定をどのようにするのかということである。Cowell (1984)、Johnson, Sheuing and Gaida (1986) や K.B. Monroe (1991) は、革新的な新サービス製品の価格設定に関して、革新的な有形の新製品の価格設定の場合と同様に、スキミング価格設定と浸透価格設定が適用できるものと捉えている⁽²⁶⁾。しかしながら、革新的な新サービス製品の場合、革新的な有形の製品に対して適用されているこれらの価格設定方法が単純に適用できるのかどうか疑問がある。

スキミング価格設定というのは、革新的な新製品を市場に導入するときに、高い価格を設定することにより市場の上澄みをすくい取ろうとするものである。革新的な新サービス製品の場合、このスキミング価格設定を行い得るのは、消費者がその品質が高いと容易に確認できる場合だけであろう。サービス製品は無形で分かりにくいものであり、実際にその提供を受けてみないとどのようなものなのかが分からないもので、消費者が新サービス製品に対して設定されている高価格に見合う内容や品質を容易に確認することができないのであれば、高価格設定は受け入れられないであろう。それだけでなく、有形の新製品の場合のように、市場導入時に高価格にするものの、それが市場に普及し量産化ができるようになったときには値下げをするといったことができないのである。高品質で高価格のサービス製品というイメージが消費者の間に形成されたものを値下げすると、高品質イメージが損なわれるので、値下げはできないのである。つまり、新サービス製品の場合には、市場導入の初期に高価格でも購入する一部の消費者層をターゲットにして市場の上澄みをすくい取り、新サービス製品の普及後に値下げをすることにより、市場の裾野を広げていくということとはできないのである。革新的な新サービス製品にスキミング価格設定を適用する場合には、その市場導入の当初から高級市場をターゲットにするだけでなく、その後も高級市場のみをターゲットにし続けることになるのである。一時的に市場の上澄みをすくい取るために新サービス製品の価格を高く設定し、しばらくしてから価格を下げるということとはできないのである。もしそのようなことをすると、そのサービス製品に対して消費者が抱くイメージが混乱してしまうことになる。家電製品のように、新製品の発売当初は高価格設定するが、それが次第に普及する従って価格を下げるといったことはできないのである。

浸透価格設定は、革新的な新製品を市場に導入するときに、その価格を低めに設定することにより、新製品の急速な市場浸透やマーケットシェアの獲得を図ろうとするものである。ただし、そのようなことができるのは革新的な有形の新製品の場合である。革新的なサービス製品の場合には、低い価格設定により急速な市場浸透を図ろうとしても必ずしもうまくはいかないのである。つまり、サービス製品の無形性や分かりにくさから、新サービス製品の低価格での提供は、サービス製品の品質が果たして良いものなのかどうかという疑念を消費者の間に生み出すことになりかねないのである。また、低価格での提供により、新サービス製品の急速な市場浸透やマーケットシェアの獲得ができるかどうか疑問がある。サービス企業の場合には、そのサービス製品の供給能力に限りがあることが多い。サービス企業がそのサービス製品の供給能力を増加させようとしても、すぐにはそれができないのである。例えば、ホテルであれば新しいホテル施設の建設、航空会社であれば大量輸送に向けた新しい航空機の導入や増便、といった手段により供給能力を増加させることになるのであるが、このようなことが必ずしも短

期間にできるわけがないのである。つまり、市場の拡張に伴う供給能力の拡張がスムーズにできるとは限らないのである。上述のように、需要増加に伴う供給能力の増加がない場合には、顧客側に不満が生ずるかもしれないのである。

さらに、サービス企業の場合、大手製造業者のように、必ずしも大きなマーケットシェアの獲得が目標にはならないのである。Monroe (1991) は、新サービス製品に低価格を設定するという浸透価格設定を採用することにより、大きな販売高が得られるので、規模の経済が働くという見解を示している⁽²⁷⁾。しかしながら、新サービス製品に低価格を設定したからといって、サービス企業のサービス提供施設は各地に分散的に存在していることが多いし、各サービス提供施設のサービス製品の供給能力には制約があるところからで、全国的にみた場合に大きなマーケットシェアが得られるとは限らないので、規模の経済は必ずしも働かないのである。サービス企業の場合、サービス製品を大量に生産することにより、低コスト化を図るとともにコストリーダーシップを握るなどということはほとんどみられることではないのである。サービス企業の場合に特に問題になるのは、マーケットシェアの最大化ではなくて、そのサービス供給能力の最大限の活用である。

以上のように、革新的な新サービス製品に対してスキミング価格設定や浸透価格設定を適用することは困難なのである。新サービス製品の場合にも、先にみた費用に基づく価格設定、価値に基づく価格設定により、その価格を設定すればよいのである。ただし、競争に基づく価格設定は、革新的な新製品を市場導入するサービス企業の場合、競争企業が存在しないので、それを行うことはできないのである。

例えば、革新的な新サービス製品の価格設定をするさいには、それを生み出すのに必要な費用だけでなく、その対象とする消費者層の特性や提供するサービス製品の品質・グレードがどのようなものなのか、といった点を考慮しつつ、価格設定をする必要がある。

Ⅵ おわりに

ここではサービス製品の価格設定について検討してきたが、まず、サービス企業の価格設定目標については、①利潤の最大化（利潤の追求）、②売上高の最大化、③費用のカバーと存続の3つが問題なく挙げられるものであるといえる。

サービス製品の基本的な価格設定については、それは何らかの合理的な基準や価格設定方法によりなされているということがいえる。確かに、無形で分かりにくいものであるサービス製品の価格設定をするさいに、有形製品の価格設定の場合のようなしっかりとした原価計算の

ベースとなるものがない場合がサービス製品の種類によってはみられるので、費用に基づく価格設定を行うのがやや困難なことがある。しかしながら、そうはいっても全く費用算定の根拠となるものがないわけではない。外食企業のように比較的原価計算に基づいた価格設定を行いやすいところでは、費用に基づく価格設定方法の利用により主たる価格設定をすればよい。原価計算のベースがあまりないサービス企業では、ある程度サービス製品を生み出すために必要な費用を考慮に入れつつ、顧客がサービス製品に対して抱く価値に基づく価格設定方法や競争に基づく価格設定方法の利用により、そのサービス製品の価格設定をすればよいのである。サービス製品の基本的な価格設定は、それを生み出すのに必要な費用、消費者が個々のサービス製品に対して抱く価値や相場観、競合企業が設定している価格等の何らかの基準に基づいて実施すればよいのである。また、収益の最大化を図りたければ、サービス製品を生み出すために必要な費用を考慮に入れつつ、需要の動向に合わせたダイナミックプライシングを適用すればよいのである。無形のサービス製品だからといって何らの根拠もなしに価格が設定されるわけではないのであり、何らかの合理的な根拠に基づいてその価格が設定されるのである。そうでなければ顧客に受け入れられるわけがないのである。問題は、無形のサービス製品に見合った価格設定をどのようにして行うのかということなのである。

サービス製品の価格戦術についていえば、顧客の継続的な利用を促すためのサブスクリプションの導入が進んできており、価格戦術を展開するさいの手段が増えてきている。こうした動向についても注目する必要がある。

既存の市場には存在しなかった革新的な新サービス製品の価格設定に関しては、スキミング価格設定や浸透価格設定は適用するのが困難である。サービス企業のサービス製品の供給能力は限られているし、無形のサービス製品の場合、その値幅の大きい価格の上げ下げは消費者がサービス製品に対して抱くイメージの善し悪しに大きな影響を与えることになるので容易には実施できないからである。革新的な新サービス製品の場合には、費用に基づく価格設定、価値に基づく価格設定、競争に基づく価格設定のなかの1つを利用するか、あるいはそれらの組み合わせの利用により価格設定すればよいのである。

サービス製品の価格設定はあまり研究されていない領域であるが、サービス経済化している現代社会においてはもっと研究されてよい領域であるといえる。ただし、その研究のさいには、有形製品の価格設定に適用されている理論の単純な適用をしてはならないのである。サービス製品は無形であり、生産される同時に消滅し、在庫できず、輸送もできず、サービス製品の供給能力を短期間に拡張することは困難、といった点を考慮に入れたサービス製品の価格設定に関する議論を展開する必要があるのである。

(注)

- (1) Kurtz and Clow (1998), p.241.
- (2) Palmer (1994), pp.246-247.
- (3) Lovelock and Wirtz (2011), pp.159-160.
- (4) *Ibid.*, pp.159-160.
- (5) ダイナミックプライシングについては、上田 (2021)、192～211 ページを参照のこと。
- (6) Palmer (1994), p.245.
- (7) この点については、高橋 (1994)、141～143 ページを参照のこと。
- (8) Cowell (1984), pp.152-153.
- (9) Lovelock and Wirtz (2011), pp.160-167.
- (10) Palmer (1994), pp.248-256.
- (11) Miller (1992), pp.121-129.
- (12) *Ibid.*, p.121.
- (13) *Ibid.*, p.122.
- (14) *Ibid.*, pp.123-124.
- (15) Lovelock and Wirtz (2011), p.162.
- (16) Palmer (1994), p.252.
- (17) *Ibid.*, pp.252-255.
- (18) Lovelock and Wirtz (2011), p.165.
- (19) Palmer (1994), p.256. なお、以下の現行レートや入札による価格設定に関する説明文も引用箇所は同じである。
- (20) サブスクリプションについては、上田 (2021)、214～245 ページ、日経クロストrend 編 (2019)、リンクアップ著・株式会社サブスクリプション総合研究所 宮崎監修 (2020) を参照のこと。
- (21) Cowell (1984), p.156.
- (22) *Ibid.*, p.156.
- (23) Bateson (1995), p.255. Kasper, van Helsdingen and de Vries, jr (1999), p.636.
- (24) Cowell (1984), pp.155-156.
- (25) Johnson, Sheuing and Gaida (1986), p.292.
- (26) Cowell (1984), p.151. Johnson, Sheuing and Gaida (1986), p.290. Monroe (1991), pp.312-314.
- (27) Monroe (1991), p.313.

（参考文献）

- Bateson, J.E.G. (1995), *Managing Services Marketing*, 3rd ed., The Dryden Press.
- Bouter, E.-J. (2013), *Pricing: The Third Business Skill*, First Price.
- Congram, C.A. (ed.), M.L. Friedman (Associated ed.) (1991), *The AMA Handbook of Marketing for The Service Industries*, AMACOM.
- Cowell, D.W. (1984), *The Marketing of Services*, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Johnson, E.M., E.E. Sheuing and K.A. Gaida (1986), *Profitable Service Marketing*, Dow Jones-Irwin.
- Kasper, H., P. van Helsdingen and W. de Vries, jr (1999), *Services Marketing Management: An International Perspective*, John Wiley & Sons.
- Kurtz, D.L. and K.E. Clow (1998), *Services Marketing*, John Wiley & Sons.
- Lovelock, C.H. and J. Wirtz (2007), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 6th ed., Pearson Prentice Hall.（白井義男監修・武田玲子訳『ラブロック&ウィルツのサービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション、2008年）
- Lovelock, C.H. and J. Wirtz (2011), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 7th ed., Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, C.H. and L. Wright (1999), *Principles of Services Marketing and Management*, 1st ed., Prentice Hall.
- Lovelock, C.H. and L. Wright (2002), *Principles of Services Marketing and Management*, 2nd ed., Pearson Education, Inc (Prentice Hall).
- Miller, J.E. (1992), *Menu Pricing & Strategy*, 3rd ed., Van Nostrand Rheinhold.
- Monroe, K.B. “The Pricing of Services,” in Congram (ed.), Friedman (Associated ed.) (1991), pp.297-320.
- Palmer, A. (1994), *Principles of Services Marketing*, McGraw-Hill Book Company.
- 上田隆穂（2021）、『利益を最大化する 価格決定戦略』明日香出版社。
- 高橋秀雄（1992）、『サービス業の戦略的マーケティング』中央経済社。
- 高橋秀雄（1994）、『顧客主導型企業のための——サービス業の経営とマーケティング』中央経済社。
- 高橋秀雄（1998）、『サービス業の戦略的マーケティング【第2版】』中央経済社。
- 日経クロストrend編（2019）、『サブスクリプション2.0』日経BP。
- リンクアップ著・株式会社サブスクリプション総合研究所 宮崎琢磨監修（2020）、『60分でわかる！サブスクリプション』技術評論社。

